

**ロイヤルホールディングス株式会社への出資、
資本業務提携契約締結に関わる
オンライン事業説明会**

2021年2月24日

双日株式会社

航空産業・交通プロジェクト本部

リテール・生活産業本部

取引概要

① ロイヤルホールディングス（株）【ロイヤル】との資本業務提携



① 資本業務提携

- 普通株式： 100億円
- 新株予約権： 78億円*
- 協業などの業務提携

② 主要取引行による金融支援

- A種優先株式： 30億円
- B種優先株式： 30億円



主要取引行
(みずほ銀行、日本政策
投資銀行、福岡銀行、
西日本シティ銀行)

※ 新株予約権による資金調達額は41,124個（潜在株式数4,112,400株）、当初行使価額1,908円（発行決議日の前取引日終値）として算出

② ロイヤルインフライトケータリング（株）【RIC】の第三者割当増資の引受

現状

ROYAL

ROYAL
IN-FLIGHT
CATERING

100%
(連結子会社)

本件実施後

ROYAL

sojitz

40%
(持分法適用会社)

SOJITZ
ROYAL
IN-FLIGHT
CATERING

60%
(連結子会社)

ロイヤルグループの特徴・魅力

全国700以上の拠点を有し、高品質の食・ホスピタリティに基づく顧客基盤を持つ

過当競争を避けた“ニッチエリア”での安定事業

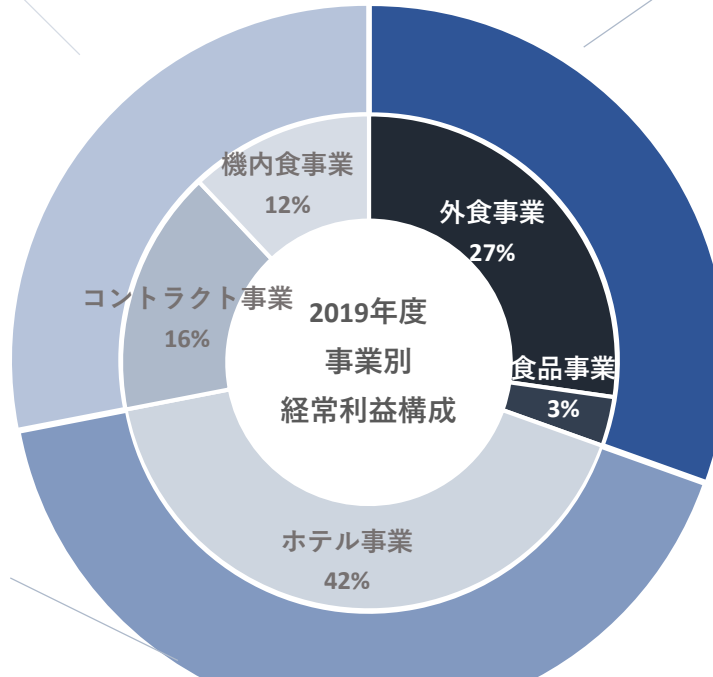
- ・排他性・参入障壁の高い特殊立地での堅牢な事業
- ・価格競争を回避した安定的な利益水準



試食会の様子

・高い顧客ロイヤリティを獲得する“ロイヤルブランド” ・プレミアムポジションを支える製造技術

- ・プレミアムポジションを取り、高い顧客ロイヤリティを獲得
- ・“ロイヤルブランド”を支える高品質な製造能力/製品開発力
- ・「ロイヤルデリ」など新たな領域にも積極的に参入



顧客満足度評価(10点満点)

	当社 (ロイヤルホスト)	某S社	
メニューの豊富さ	7.734 点	7.503 点	当社の強み
味	8.116 点	7.131 点	商品力高
料金	6.392 点	7.281 点	×
スタッフの接客	7.719 点	6.910 点	空間価値高
居心地	7.864 点	7.191 点	
総合満足度	7.613 点	7.307 点	満足度高

参照元：日本トレードサーチ
【【2019】ファミリーレストランの満足度リサーチ結果】



Copyright © Sojitz Corporation 2021

・高いサービスレベル ・実績が示す顧客満足度

- ・顧客体験部分の価値提供(アメニティや朝食等)に強みを持ち競合に勝る総合力
- ・ビジネスマンを中心に、ロイヤリティの高い顧客会員組織の拡大(100万人)消費者からの高い支持

J.D. POWER | Japan

全14回中11回 No. 1

※宿泊客満足調査1泊9,000円～15,000円未満部門において2年連続10回目の第一位

JCSI 日本版
顧客満足度指数
Japanese Customer Satisfaction Index

全9回中6回 No. 1

※JCSI調査結果[ビジネスホテル部門]において3年連続第一位

ロイヤルグループの特徴・魅力

“特有のポジショニング” に強みを持っており、各事業それぞれが良質なサービスを提供することで、高い顧客ロイヤリティを獲得している

	損益 [百万円]	特有のポジション	
外食	<p><u>2019年度</u> 売上高 : 62,622 経常利益 : 2,379</p> <p><u>2020年度</u> 売上高 : 46,254 経常利益 : ▲3,813</p>	<p>マスセグメントの中での“プレミアム”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ファミリーレストラン、ビジネスホテルというマセグメントの中でプレミアムなポジションを取り、高い顧客ロイヤリティを獲得 提供物・サービス品質、積み上げてきたブランド力などは、他社が一朝一夕に模倣できるものではない
ホテル	<p><u>2019年度</u> 売上高 : 30,286 経常利益 : 3,622</p> <p><u>2020年度</u> 売上高 : 13,991 経常利益 : ▲6,996</p>		
コ ン ト ラ ク ト	<p><u>2019年度</u> 売上高 : 34,664 経常利益 : 1,425</p> <p><u>2020年度</u> 売上高 : 18,569 経常利益 : ▲2,602</p>	<p>過当競争を避けた “ニッチエリア での勝負”</p>	<ul style="list-style-type: none"> スイッチングしにくい事業特性 = 事業の安定性 (一度確立したら、奪われにくい) 競争の激しいエリアを避けることで、価格競争を回避し安定収益を確保
食 品	<p><u>2019年度</u> 売上高 : 11,051 経常利益 : 281</p> <p><u>2020年度</u> 売上高 : 8,356 経常利益 : ▲685</p>	<p>外食企業の中での “先行者”</p>	<ul style="list-style-type: none"> 今後の成長が見込まれる領域 製品開発力、CK (集中製造機能、品質水準)、ブランド力等他外食企業にとって相応にハードルは存在

* ロイヤルによる公表数値。全社経費、機内食事業含まず。

ロイヤルグループ方向性と事業機会

コロナ禍を経て業界環境は大きく変わる。ロイヤルが掲げる「変化への対応」、
「経営効率化」、「成長分野の育成」を通じ、共同事業展開・協業の追求

環境・課題

取るべきアクション

事業機会

外食

- 中食/内食への需要シフト
- 食品/中食事業者が競争相手になり、店舗の固定費が負荷になり得る

- Delivery & Take Out需要取込
- コストダウン、効率改善
- 新たな顧客体験提供(CRM, 業態融合)
- 海外市場進出(てんや, 新業態等)

- 双日グローバルネットワークを活用した調達
- 双日グループの既存配送インフラ活用を通じた店舗間配送
- 共同海外展開

ホテル

- インバウンド需要の蒸発/長期化懸念
- 国内需要も落ち込む(テレワーク普及による出張需要減少、緊急事態宣言によるレジャー需要一時的落ち込み)

- ホテル空間の宿泊外需要の喚起
- 新たな顧客体験価値提供による会員のLife Time Value向上(DX, CRM深化, 業態融合)
- コストダウン(賃料, 人件費)

- 集客/単価向上に資する事業展開
 - ✓ 業態融合のスキーム構築
 - ✓ 顧客基盤活用のスキーム構築(CRM/DX等)

コントラクト

- [高速道路SA/PA] 一時的落ち込み。マイクロツーリズムにより、相対的に回復は早い。
- [空港内店舗] 国際線需要の落ち込み

- 【高速道路SA/PA】 来訪者の客単価向上
- 【空港内店舗】 コスト削減し需要回復を待つ

- 国内商業施設運営経験を活かした事業機会拡大
- 共同海外展開

食品

- 外食から中食/内食への需要シフト
- グループ内向け売上低下による工場(セントラルキッチン)稼働率の低下

- 高いブランド認知度を活かした中食商品拡販(ロイヤルデリ)
- 販路開拓(小売店)

- 高品質、且つ、ブランド力ある食品の外販

機内食事業（RIC）の特徴・魅力

日本を代表する大規模3空港において確固たる事業基盤を確立

※2019年時点

各拠点での
高シェア



関西

(乗降客数国内3位)

50%以上

福岡

(乗降客数国内4位)

95%以上

那覇

(乗降客数国内6位)

100%

国内最長の経験
と世界最高
レベルの品質

- これら3空港では 2025年までに滑走路の増設等が実施/計画されており、コロナ終息後は就航便数の拡大が期待される
(成田/羽田ではエアライン系や外資系などの多数の競合が存在し、競争環境が厳しい)
- 日本で最初の機内食事業会社で、業歴は70年に及ぶ
国内では比類のない業界経験とノウハウを蓄積
- 世界250施設を対象とした機内食の国際的認証機関QSAIの
品質監査で、世界**No.1**に3回、11年連続で3位内を受賞



QSAIは2006年にIATAの主催により
発足した機内食会社品質監査プログラム

機内食事業（RIC）の課題と回復/成長に向けた取り組み

RICの“事業基盤・ノウハウ” x 双日グループの“ネットワーク”による非航空事業の創出、航空事業のシェア拡大、並びに中期的な国内外での事業拡大を推進。
将来的には、アジアトップクラスの機内食事業会社に成長。

課題 コロナによる国際航空需要の大幅減による売上減と工場稼働率低下

Stage 1

非航空事業からの 収益機会の追求

- 双日が有する非航空系販売チャンネル、ロイヤルグループ系列ホテル、コントラクト事業向け調製食製造・供給等、非航空系ビジネスの創出・拡大
- ロイヤルグループが培ってきた冷凍アントレ（食品冷凍）技術を活用した、拠点空港以外の国内地方空港での機内食事業の新規推進

現在地

Stage 2

国内における シェア拡大

- 双日が有する国内外のエアラインとの関係を活用した既存拠点におけるシェアの維持・拡大
- 双日が運営参画する国内空港を含む地方空港の国際線向け機内食供給
- コロナ終息後の回復需要取り込みによるシェア拡大

中期的な取組み

Stage 3

3社の強みを融合した 海外展開の加速

- RICが有する世界トップの品質とロイヤルグループのブランド、双日が有する主に東南アジアや他地域での事業開発力を融合し、アジアトップクラスの機内食事業会社へ成長（M&A含む）

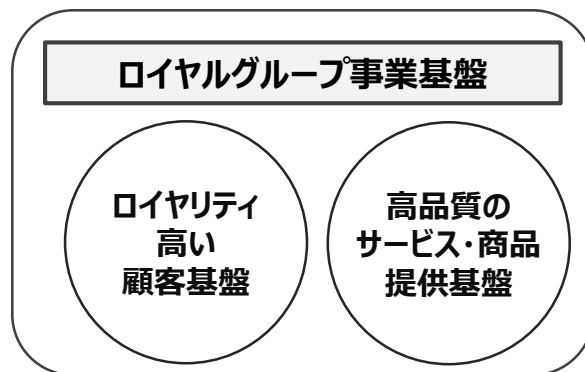


中長期成長を見据えた提携関係の構築と発展

ロイヤルグループと共に、“食”と“ホスピタリティ” に強みを持つ
グローバルな事業、及び、人材の育成を進め、豊かな未来を創る

ROYAL

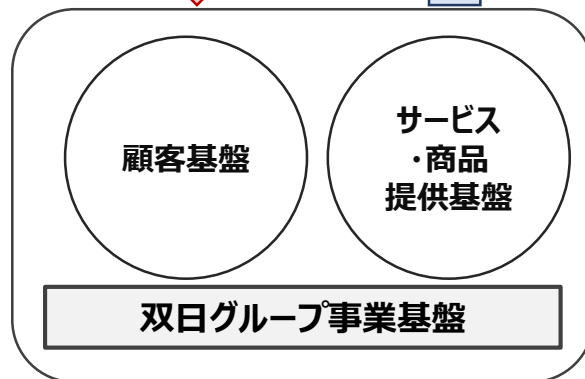
- 豊富な消費者接点
- 参入障壁の高い事業群



- 高品質な製品・サービスを
支える企業文化・技術・システム
- ブランド力

双日グループがアクセスする顧客・市場に
ロイヤルグループの商品・サービスを提供

双日グループの商品・サービスをロイヤル
グループの事業基盤に提供



sojitz



将来情報に関するご注意

本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。